



ATELIER DE FORMATION:

**« ÉLABORATION D'UN DOCUMENT DE PROJET ET
GESTION DE PROJET »**

Kaliko Beach, 13 au 16 juin 2005

PREPARE PAR :
Hans TIPPENHAUER
Farah MALEBRANCHE

Prepared for: USAID/Haiti
Contract No: OUT-AEP-I-00-00019-00
Task Order No: 800
Implemented by Creative Associates International Inc.

CONTENU

PREMIÈRE PARTIE

DURÉE : 32 HEURES	4
OBJECTIFS	4
METHODOLOGIE	4
MATERIELS ET SUPPORTS DIDACTIQUES	5
FORMATEURS PRINCIPAUX	5
AGENDA	6
GÉNÉRALITÉS	11
DEFINITION D'UN PROJET	11
ORIGINES ET SIGNIFICATION DU TERME	13
CARACTERISTIQUES DU PROJET	13
LE DOCUMENT DE PROJET	15
STRUCTURE DU PROJET	15
I.- STRUCTURER LE PROJET EN FONCTION DES QUESTIONS DE « W »	15
II.-STRUCTURER LE PROJET AUTOUR DE SES DIFFÉRENTES PHASES	17
III.-STRUCTURER LE PROJET AUTOUR DES QUESTIONS AVANT SON LANCEMENT	18
IDENTIFICATION DES SOURCES D'INFORMATIONS ET PLAN D'ACTION POUR LA COLLECTE	20
REDACTION DU DOCUMENT DE PROJET	21
MODELE #1 (PROJET SOCIAL ET/OU COMMUNAUTAIRE)	21
MODELE #2 (PROJET SOCIAL ET/OU COMMUNAUTAIRE) - DETAILLE	22
MODELE #3 (PROJET D'ENTREPRISE)	32
QUELQUES CRITÈRES D'ÉVALATION D'UN DOCUMENT DE PROJET	34
QUELQUES FORMULAIRES DE REQUÊTE DE FINANCEMENT	37
FONDS DE CONTREPARTIE CANADO-HAÏTIEN (FDC)	37
MINISTÈRE DE LA PLANIFICATION ET DE LA COOPÉRATION EXTERNE (MPCE)	53
LISTE D'ELEMENTS INDICATEURS INDISPENSABLES DANS L'ELABORATION DES PROGRAMMES ET PROJETS	53
FEUILLES DE TRAVAIL	55

DEUXIÈME PARTIE

OUTILS DE GESTION DE PROJET	76
LA PLANIFICATION D'UN PROJET	76
PLANIFICATION DES ACTIVITÉS DU PROJET	76
RAPPORT D'AVANCEMENT	78
LA GESTION DU TEMPS ET DES RESSOURCES HUMAINES	80
GESTION DES PERSONNES RESSOURCES	80
FICHE DE GESTION DU TEMPS DU PERSONEL	81
CONTRAT TYPE	73
LA GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES	83
RAPPORT FINANCIER	83
RÉQUISITION DE CHÈQUE	85
REGISTRE DES DÉPENSES	86
REGISTRE DES DÉPLACEMENTS	87
LA GESTION DES RESSOURCES MATERIELLES	88
REGISTRE D'ACHAT DES MATÉRIELS ET ÉQUIPEMENTS	88
REGISTRE D'INVENTAIRE	89
REGISTRE D'ENTRETIEN	90
BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE	91
ÉVALUATION DE LA SATISFACTION DES PARTICIPANTS	92

DURÉE : 32 HEURES

OBJECTIFS

Les participants sont sensibilisés à la nécessité et aux techniques de rédaction de document de projet. Les thèmes et chapitres à être pris en compte lors de la rédaction d'un document de projet sont également abordés. Aussi, les participants sont en mesure de :

- Établir un état des lieux, les dysfonctionnements et la problématique justifiant la réalisation du projet ;
- Identifier les intervenants et les bénéficiaires du projet ;
- Présenter une analyse des besoins de la communauté bénéficiaire ;
- Rédiger clairement, en évitant les incompréhensions, des objectifs de projet et des moyens pour y parvenir ;
- Présenter le contexte concurrentiel, la commercialisation et la planification organisationnelle et financière d'un projet ;
- Établir des indicateurs, des catalyseurs et blocages pouvant avoir une influence sur la réalisation du projet ;
- Indiquer les mécanismes et mesures pour l'évaluation a posteriori du projet ;
- Adapter les outils de base de gestion de projet ;
- Utiliser les outils de base de gestion de projet.

METHODOLOGIE

La méthodologie propose un axe pratique par l'apprentissage participatif et actif à travers les ateliers pour développer le savoir, le savoir-faire, le savoir agir et le savoir-être. Les techniques suivantes sont utilisées :

- Des exposés magistraux permettant aux participants de se familiariser avec la structure et l'élaboration d'un document de projet ;
- Des ateliers sont constitués et des exercices pratiques réalisés afin de favoriser la compréhension, l'assimilation et l'adaptation des techniques et des outils.

MATERIELS ET SUPPORTS DIDACTIQUES

- ➔ 1 Vidéo projecteur (les modules sont résumés sur des fiches de présentation Microsoft *PowerPoint*®) ;
- ➔ Tableaux à feuilles pour les ateliers et exercices individuels ou en commun (5 tableaux pour une session de 30 participants) ;
- ➔ Un guide d'élaboration de document de projet (1 document/participant) ;
- ➔ Des canevas et plans types sur disquette (1 disquette/association).

FORMATEURS PRINCIPAUX

Hans Tippenhauer
Richard Mathelier

AGENDA

HEURES/DUREE	Contenu/Activité d'apprentissage	Support didactique
JOUR 1		
8 :00 – 8 :45	<ul style="list-style-type: none"> ○ Propos d'introduction et présentation des formateurs ○ Exposé des objectifs de l'atelier ○ Présentation de l'agenda de la session 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vidéo projecteur (Microsoft PowerPoint)
8 :45 – 9 :15	<ul style="list-style-type: none"> ○ Présentation de chaque participant – Exercice pour rompre la glace et favoriser une meilleure interaction ○ Chaque participant est invité du même coup à présenter ses attentes par rapport à cet atelier 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tableau à feuilles : les attentes sont inscrites par le formateur sur les feuilles qui sont ensuite affichées jusqu'à la fin des ateliers pour évaluer le niveau de satisfaction des attentes des participants.
9 :15 – 9 :30	<ul style="list-style-type: none"> ○ Définition des règles du jeu (logistique, méthodes d'apprentissage) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vidéo projecteur (Microsoft PowerPoint)
9 :30 – 10 :00	Exercice individuel : Remue-méninges autour du niveau des connaissances et du niveau de familiarité des participants avec les concepts liés à la structure et à l'élaboration des documents de projets.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tableau à feuilles : Les mots clés sont inscrits sur le <i>Flipchart</i> et les discussions sont entamées autour de ces mots clés.
10 :00 – 10 :15	Pause	
10 :15 – 12 :00	Synthèse et discussions : Présentation magistrale autour des définitions, structures et plans de documents de projet.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vidéo projecteur (Microsoft PowerPoint)
12 :00 – 1 :00	Pause	
1:00 – 5 :00	<p>Atelier :</p> <p>Exercice pratique sur la structure du projet et la recherche des sources d'informations.</p> <p>Synthèse : Présentation en plénière des résultats des travaux et exposé magistral sur la structure d'un projet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vidéo projecteur (Microsoft PowerPoint) ○ Tableau à feuilles : Les exercices pratiques. ○ Outils : Grilles – Structure autour des questions en W/Structure autour des phases/Structure autour de questions avant le lancement
5 :00	Synthèse des thèmes du jour et clôture	<ul style="list-style-type: none"> ○ Évaluation des objectifs pédagogiques du jour
JOUR 2		
8 :00 – 8 :15	Rappel des thèmes du jour précédent et présentation des objectifs du jour	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vidéo projecteur (Microsoft PowerPoint)

Élaboration d'un document de projet et gestion de projet

HEURES/DUREE	Contenu/Activité d'apprentissage	Support didactique
8 :15 – 9 :45	Atelier : Exercices pratiques sur la rédaction de document de projet. Synthèse : Les différents chapitres sont passés en revue et discutés en plénière en regard des indicateurs d'évaluation des documents de projets.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vidéo projecteur (Microsoft PowerPoint) ○ Tableau à feuilles : Les exercices pratiques. ○ Outils : Plans de documents de projets/Formulaires de requête de financement
9 :55 – 10 :00	Pause	
10 :00 – 12 :00	Atelier : Exercices pratiques sur la rédaction de document de projet. Synthèse : Les différents chapitres sont passés en revue et discutés en plénière en regard des indicateurs d'évaluation des documents de projets.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vidéo projecteur (Microsoft PowerPoint) ○ Tableau à feuilles : Les exercices pratiques. ○ Outils : Plans de documents de projets/Formulaires de requête de financement
12 :00 – 1 :00	Lunch	
1 :00 – 3 :00	Atelier : Exercices pratiques sur la rédaction de document de projet. Synthèse : Les différents chapitres sont passés en revue et discutés en plénière en regard des indicateurs d'évaluation des documents de projets.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vidéo projecteur (Microsoft PowerPoint) ○ Tableau à feuilles : Les exercices pratiques. ○ Outils : Plans de documents de projets/Formulaires de requête de financement
3 :00 – 3 :15	Pause	
3 :15 – 4 :45	Atelier : Exercices pratiques sur la rédaction de document de projet. Synthèse : Les différents chapitres sont passés en revue et discutés en plénière en regard des indicateurs d'évaluation des documents de projets.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vidéo projecteur (Microsoft PowerPoint) ○ Tableau à feuilles : Les exercices pratiques. ○ Outils : Plans de documents de projets/Formulaires de requête de financement
4 :45 – 5 :00	Synthèse et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vidéo projecteur (Microsoft PowerPoint) ○ En plénière, sur un tableau à feuilles : les notions, les outils et techniques sont résumées et discutés.
5 :00	Clôture.	
JOUR 3		
8 :00 – 8 :15	Rappel des thèmes du jour précédent et présentation des objectifs du jour	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vidéo projecteur (Microsoft PowerPoint)
8 :15 – 9 :45	Exposé : Outils de gestion des ressources (détermination des objectifs généraux et spécifiques / planification des activités de projet)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vidéo projecteur (Microsoft PowerPoint) ○ Tableau à feuilles : Les exercices pratiques.

Élaboration d'un document de projet et gestion de projet

HEURES/DUREE	Contenu/Activité d'apprentissage	Support didactique
		<ul style="list-style-type: none"> ○ Outils : Plans de documents de projets/planification des activités/Objectifs généraux et spécifiques de projets/Rapport d'avancement/Budget
9 :55 – 10 :00	Pause	
10 :00 – 12 :00	Atelier : Exercices pratiques sur la détermination des objectifs et la planification des activités de projet	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vidéo projecteur (Microsoft PowerPoint) ○ Tableau à feuilles : Les exercices pratiques. ○ Outils : Plans de documents de projets/planification des activités/Objectifs généraux et spécifiques de projets/Rapport d'avancement/Budget
12 :00 – 1 :00	Lunch	
1 :00 – 3 :00	Atelier : Exercices pratiques sur la détermination des objectifs et la planification des activités de projet	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vidéo projecteur (Microsoft PowerPoint) ○ Tableau à feuilles : Les exercices pratiques. ○ Outils : Plans de documents de projets/planification des activités/Objectifs généraux et spécifiques de projets/Rapport d'avancement/Budget
3 :00 – 3 :15	Pause	
3 :15 – 4 :45	Atelier : Exposé et exercices pratiques sur la gestion du temps et de l'utilisation des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vidéo projecteur (Microsoft PowerPoint) ○ Tableau à feuilles : Les exercices pratiques. ○ Outils : Plans de documents de projets/feuilles de temps/registre des personnes ressources
4 :45 – 5 :00	Synthèse et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vidéo projecteur (Microsoft PowerPoint) ○ En plénière, sur un tableau à feuilles : les notions, les outils et techniques sont résumées et discutés.
5 :00	Clôture.	
JOUR 4		

Élaboration d'un document de projet et gestion de projet

HEURES/DUREE	Contenu/Activité d'apprentissage	Support didactique
8 :00 – 8 :15	Rappel des thèmes du jour précédent et présentation des objectifs du jour	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vidéo projecteur (Microsoft PowerPoint)
8 :15 – 9 :45	Atelier : Exposé et exercices pratiques sur la gestion de l'utilisation des ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vidéo projecteur (Microsoft PowerPoint) ○ Tableau à feuilles : Les exercices pratiques. ○ Outils : Plans de documents de projets/Budget/Rapport financier/registre des déplacements/registre des dépenses/réquisition de dépense
9 :55 – 10 :00	Pause	
10 :00 – 12 :00	Atelier : Exposé et exercices pratiques sur la gestion de l'utilisation des ressources financières (suite)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vidéo projecteur (Microsoft PowerPoint) ○ Tableau à feuilles : Les exercices pratiques. ○ Outils : Plans de documents de projets/Budget/Rapport financier/registre des déplacements/registre des dépenses/réquisition de dépense
12 :00 – 1 :00	Lunch	
1 :00 – 3 :00	Atelier : Exposé et exercices pratiques sur la gestion de l'utilisation des ressources financières (suite)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vidéo projecteur (Microsoft PowerPoint) ○ Tableau à feuilles : Les exercices pratiques. ○ Outils : Plans de documents de projets/Budget/Rapport financier/registre des déplacements/registre des dépenses/réquisition de dépense
3 :00 – 3 :15	Pause	
3 :15 – 4 :45	Atelier : Exposé et exercices pratiques sur la gestion de l'utilisation des ressources matérielles	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vidéo projecteur (Microsoft PowerPoint) ○ Tableau à feuilles : Les exercices pratiques. ○ Outils : Plans de documents de projets/Registre des achats de matériel/Registre d'inventaire/registre d'entretien
4 :45 – 5 :00	Synthèse et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vidéo projecteur (Microsoft PowerPoint)

Élaboration d'un document de projet et gestion de projet

HEURES/DUREE	Contenu/Activité d'apprentissage	Support didactique
		PowerPoint) ○ En plénière, sur un tableau à feuilles : les notions, les outils et techniques sont résumées et discutés.
5 :00	Clôture.	

GÉNÉRALITÉS

Définition d'un projet

Si le projet est devenu un élément clé des organisations, il n'est pas le seul moyen de gérer et d'administrer! Il n'est en fait qu'un outil permettant d'organiser des tâches et d'atteindre des objectifs concrets. En cela, on peut le comparer à la planification stratégique:

La planification stratégique: orientation et définition à long terme de politiques, d'activités et du développement de l'organisation. Implique la capacité de prévoir et de se préparer à des changements structurels ou à des adaptations dans le cadre d'une période relativement longue. Généralement, la planification stratégique influence et prend en compte (ou déclenche) les changements structurels et infrastructurels. Chacun des changements à mettre en œuvre peut constituer un projet institutionnel.

Un projet, c'est...

Le dictionnaire d'anglais «Oxford» définit le projet ainsi: «Entreprise individuelle ou collective soigneusement planifiée et destinée à atteindre un objectif particulier: (ex.) *Un projet de recherche/un projet national pour encourager le développement des entreprises.* »

Le dictionnaire français «Petit Robert» propose les définitions suivantes: Projet: image d'une situation que l'on pense atteindre; c'est ce qui est jeté devant soi comme guide pour l'action; dessein, intention, plan, résolution, vue; premier état d'un travail, rédaction préparatoire, brouillon; tout ce par quoi l'homme tend à modifier le monde ou lui-même dans un sens donné; dessin d'un édifice à construire.

Autres définitions du projet recueillis auprès d'animateurs de cours sur la gestion de projets :

« Un projet se définit comme une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir. Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données. »

«Promouvoir une idée, structurer une série d'idées, concilier diverses propositions d'actions. »

«Envisager, planifier et définir le cours d'une action que l'on souhaite suivre pour arriver à une situation spécifique. »

«Décrire, à un moment donné et dans une situation donnée, le processus d'un changement à initier pour créer une nouvelle situation à un moment spécifié dans le futur. »

«Processus qui implique la construction d'un programme global prenant en compte les divers aspects d'une situation pour parvenir à une autre situation. »

«Rêve, processus, instrument que l'on peut utiliser pour se projeter dans l'avenir, pour se donner des objectifs et des buts. »

«Se baser sur le présent pour envisager demain. Une destination élaborée ensemble. »

Il s'agit de :

1. Processus de réflexion commun qui permet au projet de grandir et de prendre forme;
2. Observation des conditions offertes par l'environnement dans lequel le projet est construit;
3. Connaissance de ce qui a pu se passer à l'occasion de situations similaires;
4. Jugement qui synthétise les observations du présent et détermine les actions futures.

Également, le projet :

1. Est une méthode qui permet de passer de l'idée à l'action en structurant les diverses phases de ce processus;
2. Se met en route pour modifier l'environnement (social) dans lequel il se déroule;
3. Prend forme dans un contexte social, spatial et temporel spécifique;
4. Possède une dimension éducative et permet aux individus d'apprendre en expérimentant;
5. Est le produit d'un travail collectif;
6. Implique nécessairement une évaluation, qui permet de faire le lien entre l'idée et l'action.

Origines et signification du terme

Le terme de «projet» a été employé pour la première fois au 16^{ème} siècle et vient du latin *projicere*, qui veut dire «jeter en avant». Sa racine latine évoque un mouvement, une trajectoire et un rapport à l'espace et au temps. Le processus impliqué est le suivant un point de départ, sur lequel on se base pour se lancer en avant vers un but. Le mot et le concept ont été pour la première fois employés par des architectes. Filippo Brunelleschi a introduit deux nouveautés dans les pratiques architecturales de l'époque: La construction de la cathédrale de Florence avait été interrompue au 14^{ème} siècle, et Brunelleschi a été chargé de la continuer par la construction du dôme. Avant de commencer, il fit un dessin (*progetto* ou plan) du dôme, en utilisant différentes perspectives pour créer une représentation géométrique de la future structure telle qu'il se l'imaginait. Brunelleschi a ainsi rationalisé l'architecture en l'inscrivant dans une perspective temporelle – approche qui lui a permis de séparer ce qui relève de la conception et ce qui relève de son exécution, ce qui relève du projet et ce qui relève de sa mise en œuvre. Cet exemple nous invite à repenser le terme de «projet» et à le considérer comme un **concept qui sert à organiser l'action.**

Caractéristiques du projet

Les projets ont un objectif : les projets ont des buts et objectifs clairement définis et exposés pour produire des résultats clairement définis. Leur but est de résoudre un «problème», ce qui implique une analyse préalable des besoins. Suggérant une ou plusieurs solutions, ils visent un changement social durable.

Les projets sont réalistes : leurs objectifs doivent être réalisables, ce qui implique la prise en compte non seulement des exigences, mais aussi des ressources financières et humaines disponibles.

Les projets sont limités dans le temps et dans l'espace : ils possèdent un début et une fin et se déroulent dans un lieu et un contexte spécifiques.

Les projets sont complexes : les projets peuvent faire appel à diverses compétences en matière de montage et de conduite, et impliquer divers partenaires et acteurs.

Les projets sont collectifs : les projets sont le produit d'une entreprise collective. Ils sont conduits par une équipe, impliquent divers partenaires et répondent aux besoins d'un public cible.

Les projets sont uniques : les projets naissent d'une idée nouvelle. Ils apportent une réponse spécifique à un besoin (problème) dans un contexte spécifique. Ils sont innovants.

Les projets sont une aventure en soi : chaque projet est différent et novateur ; il implique forcément une certaine incertitude et des risques.

Les projets peuvent être évalués : les projets sont planifiés et organisés selon des objectifs mesurables qui doivent pouvoir être évalués.

Les projets sont constitués de plusieurs phases : les projets se composent de phases distinctes et identifiables.

LE DOCUMENT DE PROJET

Se lancer dans un projet, c'est opter pour l'action en vue d'un changement contrôlé dans le temps. La méthode du projet est le cadre dans lequel le rêve peut prendre forme et devenir réalité.

Il existe différents modèles de projet qui reflètent des définitions et des développements différents au niveau de la méthodologie. Chaque modèle est aussi adapté à certains facteurs: contexte, groupe cible, ressources disponibles. Néanmoins, tous les projets suivent un schéma similaire.

Certaines étapes sont cependant nécessaires à la préparation d'un document de projet :

1. La structure du projet
2. L'identification des sources d'information et collecte
3. La rédaction du document de projet

Structure du projet

I.- STRUCTURER LE PROJET EN FONCTION DES QUESTIONS DE « W » (*Inspiré de la méthode de Laswell*)

QUI ? - POUR QUI ? - AVEC QUI ? (*Who ?*)

- identification des partenaires ou des groupes-cibles,
- leurs rôles et leurs relations dans le projet
- leur discours
- forces et faiblesses qui ressortent de ces relations et de ces discours

QUOI ? (*What ?*)

- les principales activités spontanées, organisées, institutionnelles
- champs sociaux, économiques, culturels, politiques, éducatifs
- impacts du projet sur ces champs

POURQUOI ? (*Why ?*)

- Besoins et aspirations auxquels le projet répond
- Motivations et intérêts des acteurs
- Principaux objectifs
- Options de financement
- Rapports entre objectifs des acteurs et objectifs institutionnels

OÙ ? (*Where ?*)

- Contexte social du projet et situation des participants

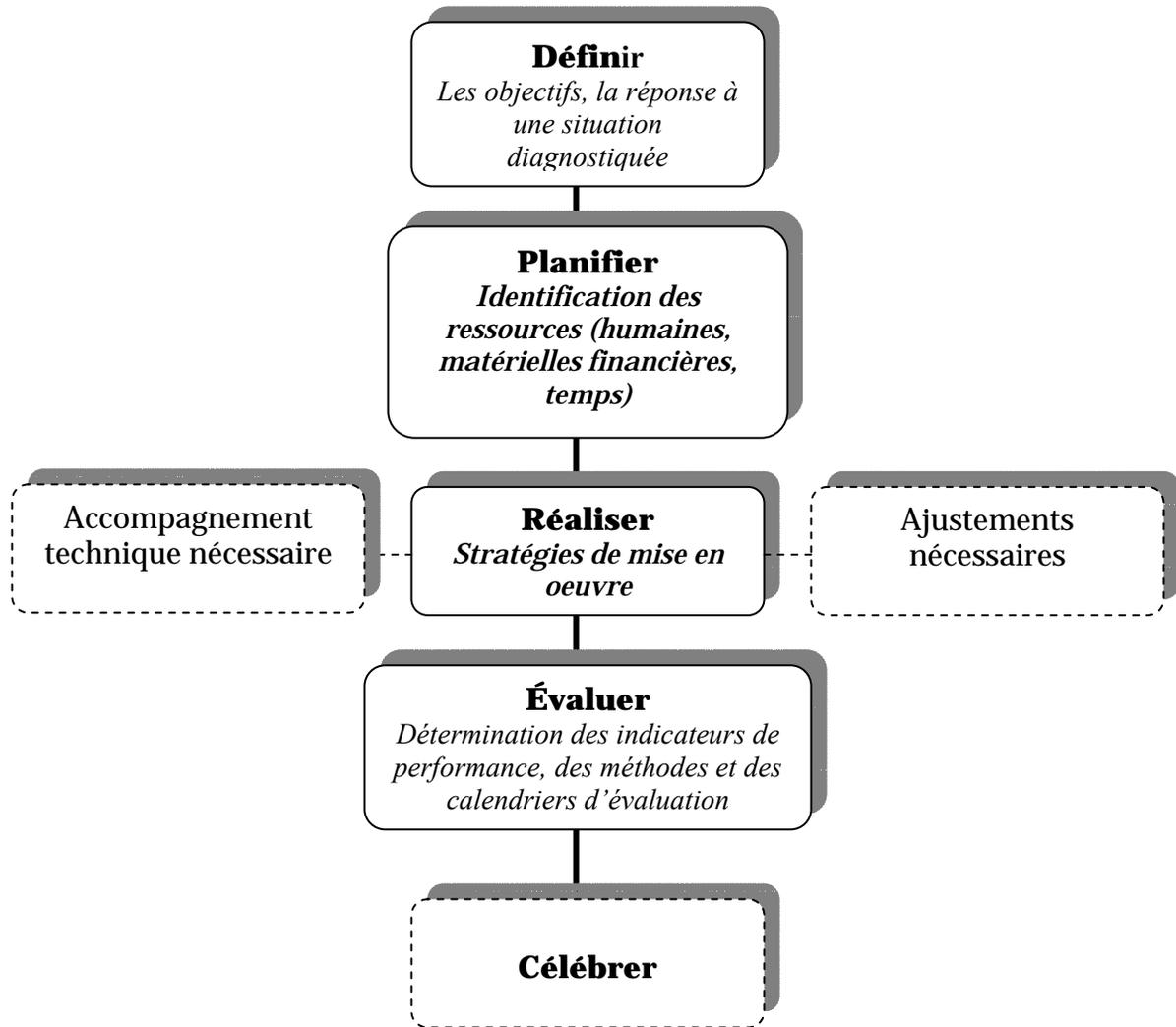
QUAND ? (*When ?*)

- Moments privilégiés (passé, présent, futur)
- Court, moyen, long terme
- Pratique et histoire des acteurs

COMMENT ? (*How ?*)

- Comment cela s'est fait ? Modes d'organisation et processus de participation
- Techniques et instruments utilisés
- Apport de l'expérience des acteurs, de théories, d'autres projets...

II.-STRUCTURER LE PROJET AUTOUR DE SES DIFFÉRENTES PHASES



III.-STRUCTURER LE PROJET AUTOUR DES QUESTIONS AVANT SON LANCEMENT

Problématiques principales	Quelques questions à se poser avant de commencer le projet
Définir les buts, objectifs, le contexte et le public	Dans quel environnement ou contexte le projet va être réalisé ? Quel Changement va- t-il entraîner ? Pourquoi réaliser ce projet ? Quel est le résultat attendu ? Pour qui le projet est t-il prévu ? Quel est l'enjeu ?
Contenu du projet	Quels sont le thème et le contenu du projet ? Quelle est l'approche choisie (méthodologie) ? Quelles activités ? Qu'est-ce qui est nécessaire à la réalisation du projet ?
La construction spatio-temporelle	Où doit se réaliser le projet ? Combien de temps va durer le projet ? Quand commence-t-il / finit-il ?
Organisation pratique	Quelle logistique implique le projet ? Quelle organisation matérielle est nécessaire ?
Montage financier	Quel est le coût global du projet ? (conception / réalisation et évaluation), Comment, d'où viennent les fonds nécessaires à la réalisation
Partenaires	Qui sont les partenaires ? Quel est leur rôle ? Comment se fait la coordination ?
Moyens d'action	Existe-il des aides financières qui peuvent s'appliquer au projet ? Le projet peut-il s'intégrer dans des dispositifs déjà existants ? (Conditions)
Communication	Communication interne : Comment circule la communication à l'intérieur de l'équipe menant le projet ? Communication externe : Faut-il médiatiser le projet (Pourquoi / comment ? sur quel aspect/)
Evaluation et suites	Comment et à partir de quand évaluer le projet ? Sur quels aspects / pour quoi ? Quelles seront les suites du projet ?

Identification des sources d'informations et plan d'action pour la collecte

Structure autour des questions en W

Domaine/Informations	Sources	Activités	Personne responsable	Délais/Date
Qui-Pourquoi-Avec qui				
Quoi				
Pourquoi				
Où				
Quand				
Comment				

Structure autour des phases

Domaine/Informations	Sources	Activités	Personne responsable	Délais/Date
Définition				
Planification				
Réalisation				
Évaluation				
Célébration				

Structure autour des questions avant le lancement

Domaine/Informations	Sources	Activités	Personne responsable	Délais/Date
Buts et objectifs				
Contenu				
Construction spatio-temporelle				
Organisation pratique				
Montage financier				
Partenaires				
Moyens d'action				
Communication				
Évaluation				

Rédaction du document de projet

La liste des différents volets à prendre en compte est longue, les canevas présentés ci-dessous ne sont pas exhaustifs. Il appartient à chaque monteur de projet d'être attentif à d'éventuels autres éléments locaux.

Modèle #1 (Projet social et/ou communautaire)

- ▶ Résumé exécutif du projet
- ▶ Établir un état des lieux et la problématique justifiant la réalisation d'un projet ;
- ▶ Identifier les intervenants et les bénéficiaires du projet ;
- ▶ Présenter une analyse des besoins de la communauté;
- ▶ Rédiger clairement des objectifs de projet et des moyens pour y parvenir ;
- ▶ Présenter la planification organisationnelle, opérationnelle et financière d'un projet ;
- ▶ Indiquer les mécanismes et mesures pour l'évaluation a posteriori du projet ;
- ▶ Annexes : Organigrammes, profil des intervenants, compétences requises, budgets, etc.

Modèle #2 (Projet social et/ou communautaire) - Détaillé

1. La présentation du projet

1.1. Le résumé du projet (1 ou 2 pages)

Le résumé a pour objet de présenter un aperçu général du projet. Il doit inclure ses principaux éléments, notamment : la présentation du groupe promoteur, la description du projet, l'évaluation de son coût global, de même que la liste des partenaires du milieu impliqués. Il importe, d'entrée de jeu, d'indiquer s'il s'agit de la création d'une nouvelle entreprise ou du développement d'un nouveau service dans une entreprise existante. Dans ce dernier cas, le résumé doit clairement indiquer quelle est la situation actuelle de l'entreprise (les activités offertes et les ressources en place) et ce vers quoi le groupe promoteur se dirige (les nouveaux services et les ressources additionnelles qui seront nécessaires).

1.2. L'utilité sociale du projet

Les objectifs du projet doivent s'inscrire dans un questionnement large de rentabilité collective (sociale et économique). Leur description doit donc intégrer ces deux volets et préciser leur complémentarité.

1.3. Le lien avec les priorités locales ou régionales

Il est pertinent de préciser comment le projet permet de mettre en valeur des ressources locales, s'il répond à un besoin exprimé par une démarche collective, ou s'il s'inscrit dans une démarche de planification locale ou régionale. (Indiquer le ou les organismes parrains.)

1.4. L'échéancier de réalisation

Il importe d'indiquer la date prévue pour le démarrage du projet et de fournir un échéancier détaillé des différentes étapes de développement du projet au cours des trois premières années.

2. Le Groupe promoteur

2.1. La structure organisationnelle de l'entreprise

Il s'agit ici de faire connaître la forme juridique de l'entreprise (coopérative ou organisme à but non lucratif), de présenter un organigramme illustrant le modèle d'entreprise et les mécanismes prévus de participation démocratique ou de vie associative (assemblée générale, conseil d'administration, comité exécutif, etc.).

2.2 La mission de l'organisation et les activités actuelles

Le document de projet doit comprendre une description de la mission de l'organisation, de ses activités actuelles (c'est-à-dire des biens ou des services offerts), de même que de ses liens avec l'ensemble de la communauté.

S'il s'agit d'une nouvelle entreprise, il convient d'indiquer sa mission ainsi que les services prévus.

3. La faisabilité du projet

Fournir de l'information sur les biens ou les services offerts, sur leur tarification et sur la stratégie de mise en marché. Il faut en quelque sorte démontrer la rentabilité et la viabilité du projet dans son volet économique.

3.1. La description des biens et services

Il faut ici préciser, dans le détail, les types de produits ou de services envisagés dans le projet, de même que leurs caractéristiques et les avantages qu'ils présentent.

3.2. L'analyse ou l'étude du marché

Il importe de décrire précisément l'ensemble des éléments qui vont permettre d'apprécier la pertinence du projet, notamment :

Le marché visé ou les clients susceptibles d'acheter le produit ou le service, l'évolution prévue, comme la solvabilisation¹ de la demande par des aides gouvernementales par exemple. Il importe de bien cerner le profil de la clientèle : âge, sexe, scolarité, revenu, etc. S'il s'agit d'organisations ou d'entreprises, on précise leurs activités principales, leur chiffre d'affaires, le nombre d'employés, leur emplacement, etc.;

La concurrence existante et son évolution prévisible. On fait référence ici aux concurrents directs, c'est-à-dire ceux qui offrent un produit ou un service similaire, et aux concurrents indirects, c'est-à-dire ceux qui répondent aux besoins du client de manière différente. On précise les principales caractéristiques de ces concurrents, leur approche, leur stratégie de mise en marché, leurs forces et leurs faiblesses.

3.3. La production et les ressources matérielles

Il faut préciser dans le détail :

- les équipements et les travaux d'aménagement nécessaires à la réalisation du projet;
- les méthodes et les conditions de production envisagées, les technologies ou le savoir-faire nécessaires;
- l'approvisionnement et l'origine des matières premières, les fournisseurs, la gestion des achats et des stocks;
- les aménagements propres au volet social du projet. Par exemple des postes de travail accessibles aux personnes vivant avec un handicap;
- le prix de revient par unité de produit ou par heure de service, en détaillant les coûts de production variables et les coûts fixes de l'organisme.

3.4. La stratégie de mise en marché et le réseau de distribution

On décrit ici les moyens et les ressources nécessaires, notamment :

- le mode d'accès au marché ou le réseau de distribution : vente directe, distribution par l'intermédiaire de détaillants, en réseau de prescripteurs, etc.;
- les outils de promotion des biens ou des services (ex. : journaux, affiches, dépliants, envois postaux, etc.);
- l'image à développer auprès des clients, de la collectivité et des partenaires;
- les activités de relations publiques

- les stratégies de marketing social prévues, par exemple : la valorisation du volet social de l'entreprise, son apport à la collectivité, etc.

3.5. La politique de tarification

Le document doit préciser la politique de tarification, c'est-à-dire le tarif établi pour le bien ou le service (lequel tient compte des coûts, de la concurrence et de la capacité à payer des clients) de même que les conditions de paiement (ex. : délais de paiement des clients et des fournisseurs).

3.6. Les facilités de services

Le cas échéant, on indique l'emplacement choisi pour l'entreprise de même que les avantages que cette dernière comporte en ce qui concerne :

- la facilité d'accès pour la clientèle;
- la proximité des services, des fournisseurs, etc.;
- les coûts de transport ou le temps nécessaire aux déplacements;
- le coût du loyer, l'environnement, la sécurité, le zonage.

3.7. Le carnet de commandes

Pour les entreprises de production, on indique si le promoteur a en main des ententes, des contrats ou des demandes de soumission, de même que l'enjeu financier que ces derniers représentent.

4. L'organisation et les ressources humaines

4.1. L'expertise et les réalisations du groupe promoteur

Le promoteur d'un projet d'entreprise d'économie sociale doit établir sa crédibilité. Ses forces sont sa connaissance du domaine d'intervention et sa

capacité d'aller chercher l'expertise qui n'est pas présente dans l'équipe de départ.

Pour soutenir sa crédibilité auprès des partenaires financiers, le promoteur collectif peut s'appuyer sur des dossiers de presse, des rapports d'activités ou sur tout autre document faisant état de ses réalisations passées et de leurs résultats. Le caractère collectif du promoteur n'enlève pas l'importance d'un porteur de projet, d'un leadership dans le groupe. Il est donc crucial de mettre en valeur l'expertise des développeurs présents dans l'organisation en incluant dans le document le curriculum vitae des ressources internes.

Le promoteur collectif peut aussi être reconnu pour sa capacité à s'adjoindre des collaborateurs, par son sens de l'organisation et son initiative, ainsi que par sa volonté et sa capacité d'atteindre des résultats. Il est important de faire état de ses compétences en gestion et en administration. Dans la phase de démarrage, cette expertise sera très précieuse et il est recommandé d'avoir une ressource interne ou externe qui assure le suivi du projet sur le plan financier.

4.2. Les ressources humaines et le plan d'embauche

On doit trouver dans le plan des éléments concernant la main-d'œuvre requise par le projet, c'est-à-dire le nombre d'emplois (créés et consolidés) prévus au départ, le nombre d'emplois générés dans les trois premières années du projet, les qualifications requises de même que la stratégie de recrutement de la main-d'œuvre.

Par ailleurs, dans le cas où des travailleurs embauchés présentent des problématiques particulières, le modèle d'encadrement préconisé par l'entreprise doit être précisé.

4.3 La qualité des emplois

Même si les projets d'économie sociale peuvent obtenir de façon privilégiée des subventions d'aide à l'embauche, que ce soit du fait de leur mission particulière d'insertion économique ou à titre d'aide durant la période de démarrage, il n'en reste pas moins que les emplois créés doivent être de vrais emplois, c'est-à-dire

- rémunérés par des salaires;
- assujettis aux lois du travail;

- réguliers ou stables, saisonniers selon le cas.

Le document doit donc préciser les conditions de travail offertes, les niveaux de rémunération et les avantages sociaux prévus. Par ailleurs, les emplois créés doivent offrir dans la mesure du possible des possibilités de développement personnel et professionnel.

4.4. La répartition des tâches

Le travail de production de biens ou de services s'organise autour d'une répartition des tâches propre à chaque secteur d'activité et adaptée au projet et au contexte local. Elle doit donc être précisée afin d'évaluer le rôle de chacun des salariés dans l'organisation, en démontrant la cohérence des choix retenus au regard des objectifs et des contraintes inhérentes au projet. L'organisation des tâches ainsi définie devrait inclure aussi les titres des emplois.

4.5 La formation de la main-d'œuvre

Il peut être nécessaire pour l'entreprise d'assurer la formation du personnel, surtout s'il s'agit de développer de nouvelles fonctions à l'intérieur d'un nouveau marché. Si tel est le cas, il faut préciser les activités qui seront réservées à la formation des travailleurs et les coûts afférents.

5. Les partenariats

Selon la nature du projet, l'adhésion des partenaires du milieu devient un facteur de réussite important. Il est donc primordial de faire état de l'ancrage du projet dans le milieu et des partenariats envisagés ou conclu, d'en préciser la nature et l'impact sur la réalisation du projet, en matière de financement, d'expertise ou de toute autre forme de soutien.

6. Les retombées dans le milieu

En général, un projet d'entreprise d'économie sociale comporte dans ses objectifs un volet concernant les retombées dans le milieu dont il est issu.

Il s'agit donc préciser le type et l'ampleur des effets bénéfiques attendus pour le milieu, en se référant au contexte local pour montrer dans quelles perspectives d'amélioration il s'inscrit et en expliquant comment la réalisation de l'initiative contribue au développement social et économique de la communauté. Selon la nature du projet et en fonction des particularités du secteur d'activité, ou encore en relation avec les priorités établies, ces retombées peuvent être soit directes lorsqu'elles sont liées aux objectifs de départ, soit indirectes par les effets à terme de l'initiative.

Il peut s'agir, par exemple :

- d'une meilleure accessibilité aux produits ou aux services;
- de l'impact positif sur la rétention d'un groupe de population visé;
- des effets de prévention sur les plans de l'isolement social, de la santé ou de la criminalité;
- de l'impact sur la cohésion sociale dans un quartier;
- du développement des qualifications professionnelles sur un territoire où les entreprises doivent adapter la main-d'œuvre pour répondre à des besoins nouveaux de production ou de services;
- de l'effet multiplicateur de certaines activités qui ont pour effet d'en générer d'autres;
- de l'amélioration de la qualité de vie des citoyens sur le territoire;
- du développement d'une expertise locale et régionale dans des secteurs d'activité où l'offre local est insuffisante pour répondre aux besoins du territoire;
- de l'impact sur le développement ou de la consolidation du potentiel d'auto-organisation d'une communauté;
- de la régularisation du travail souterrain, qui entraîne une meilleure qualité des services et une amélioration de la situation des personnes qui en bénéficient.

7. Les sources de financement

Le financement d'un projet d'économie sociale repose souvent sur la contribution combinée et complémentaire de plusieurs partenaires provenant de différents secteurs. Les sources potentielles de financement sont les suivantes :

- La mise de fonds du groupe promoteur. Une part du financement peut provenir d'un apport fourni par l'organisme lui-même ou par ses membres, notamment dans le cas des coopératives.
- La contribution des usagers. Le tarif établi pour le bien produit ou le service rendu permettra à l'organisation d'évaluer la contribution des usagers au financement du projet.
- Le financement privé. Les entreprises d'économie sociale font souvent appel aux capitaux privés : prêts bancaires, marges de crédit, fonds privés de capital de risque.
- Le financement public. Une partie de la prestation sociale peut être couverte par des fonds publics dans le cadre de différents programmes (subventions de démarrage ou récurrentes pour l'encadrement social, l'accompagnement pédagogique, etc.). La contribution de l'État peut également se manifester par des allocations reliées à la prestation de services auprès des personnes démunies (ex. : allocation de garde, programmes d'exonération financière, etc.) ou encore par l'accès à des fonds de capital de risque ou à des garanties de prêts.
- La contribution des partenaires. Le groupe promoteur peut bénéficier du soutien de partenaires sous forme « d'argent-ressource » : la mise à la disposition gratuite de locaux, d'équipement ou de ressources humaines.
- Les agences locales de financement.

8. Les prévisions financières

Les prévisions financières revêtent une grande importance. Elles doivent démontrer la faisabilité et la viabilité financières du projet. Les partenaires financiers sont sensibles à des prévisions financières réalistes et complètes.

En général, on établit les prévisions pour les trois premières années d'opération.

Deux outils prévisionnels sont privilégiés :

- Les États financiers;
- Le budget de caisse.

8.1. Les états financiers prévisionnels : états de résultats et bilans prévisionnels

Les prévisions financières sont présentées dans les états financiers prévisionnels.

Les deux états financiers à intégrer sont le bilan et l'état des résultats (profits et pertes).

- Le bilan montre la situation financière de l'entreprise à un moment donné. Il donne la liste des actifs, des passifs et des capitaux propres dans l'entreprise.
- L'actif est la somme des ressources économiques dont l'entreprise dispose : l'argent en caisse, les comptes à recevoir, le terrain, les immeubles, les équipements, etc.
- Le passif représente les dettes de l'entreprise : comptes à payer, emprunts, impôts, etc.
- Le capital propre est la différence entre la somme des actifs et celle des passifs.
- L'état des résultats donne le résultat financier des activités d'une entreprise pendant une période donnée, en général pendant une année financière. L'état des résultats établit le rapport entre les revenus et les dépenses et dégage le résultat net, à savoir un surplus d'opération, une perte ou l'équilibre entre les revenus et les dépenses.

Dans le cas d'une entreprise d'économie sociale, il est utile de distinguer, dans les revenus et les dépenses, ceux liés à la mission sociale du projet (ex. formation, encadrement spécial des travailleurs) de ceux liés à l'activité économique (production et vente des biens ou des services).

Par ailleurs, il est possible que les revenus et les dépenses ne s'équilibrent dès la première année et que l'état des résultats donne un solde négatif. Dans ce cas, il faut faire ressortir comment la situation rééquilibrera

à terme et comment les déficits seront financés (apports ou prêts de partenaires, des membres de la coopérative, subventions, crédit de fonds de roulement, etc.).

Les états financiers devraient enfin faire clairement ressortir les coûts reliés spécifiquement au démarrage du projet et le mode de financement prévu.

8.2. Le budget de caisse prévisionnel

Il est nécessaire et très important, car il permet d'évaluer les besoins de trésorerie à court terme. Il doit faire apparaître, sur une fréquence mensuelle :

- toutes les rentrées d'argent : subventions, crédits, apports ainsi que les recettes provenant de la vente
- toutes les sorties de fonds : paiement des investissements, des services, des salaires, des approvisionnements et autres;
- les autres revenus provenant des programmes publics et les autres recettes liées à la mission sociale de l'entreprise, détaillés et ventilés par bailleur de fonds

Le résultat mensuel des recettes moins les dépenses doit faire apparaître le niveau des besoins de trésorerie pour chaque mois et la façon dont ils seront couverts, par des avances bancaires par exemple.

9. Les annexes

- Organigramme;
- Curriculum vitae des principales ressources de l'entreprise;
- Plan d'activités

Modèle #3 (Projet d'entreprise)

1. Résumé exécutif
2. Contexte du projet et conception générale
3. Analyse du marché et politique de marketing
 - 3.1. Marketing
 - 3.2. Étude de marketing
 - 3.3. Élaboration de la stratégie de projet
4. Matières premières et fournitures
 - 4.1. Classification des matières premières et des fournitures
 - 4.2. Spécification des besoins
 - 4.3. Disponibilité et approvisionnement
 - 4.4. Politique et programme d'approvisionnement
 - 4.5. Coûts des matières premières et fournitures
5. Localisation, site et environnement
 - 5.1. Étude de localisation
 - 5.2. L'environnement naturel
 - 5.3. Évaluation de l'impact sur l'environnement
 - 5.4. Politiques socio-économiques
 - 5.5. Infrastructures
 - 5.6. Choix définitif du lieu d'implantation
 - 5.7. Sélection du site
 - 5.8. Estimation des coûts
6. Ingénierie et technologie
 - 6.1. Choix de la technologie
 - 6.2. Acquisition et transfert de technologie
 - 6.3. Plan détaillé des installations et ingénierie de base
 - 6.4. Choix des machines et du matériel
 - 6.5. Maintenance et remplacement
 - 6.6. Estimation des coûts d'investissements généraux
7. Organisation et frais généraux
 - 7.1. Organisation et gestion des installations
 - 7.2. Conception de l'organisation
 - 7.3. Frais généraux

8. Ressources humaines
 - 8.1. Catégories et fonctions
 - 8.2. Besoins en rapport avec le projet
 - 8.3. Main d'œuvre disponible et politique de recrutement
 - 8.4. Plan de formation
 - 8.5. Estimation des coûts

9. Planification des opérations et établissement du budget
 - 9.1. Étapes de la mise en œuvre du projet
 - 9.2. Calendrier de mise en œuvre
 - 9.3. Budget et mise en œuvre

10. Analyse du budget et évaluation de l'investissement
 - 10.1. Analyse des prévisions de coûts
 - 10.2. Les outils comptables essentiels
 - 10.3. Financement du projet
 - 10.4. Ratios de financement et de rentabilité
 - 10.5. Évaluation financière des conditions d'incertitude

QUELQUES CRITÈRES D'ÉVALUATION D'UN DOCUMENT DE PROJET

*Inspiré des « Directives pour la préparation des évaluations indépendantes » de
L'Organisation Internationale du Travail (OIT)*

I. Validité de la conception

- Les objectifs sont-ils clairement énoncés? Décrivent-ils correctement les solutions à apporter aux problèmes et aux besoins définis?
- Les indicateurs de réalisation sont-ils clairement définis? Décrivent-ils les changements nécessaires?
- Les facteurs extérieurs qui affectent la mise en œuvre du projet ont-ils été recensés? Les hypothèses sont-elles valables?
- Le document de projet lie-t-il les apports, les activités et les produits à chaque objectif immédiat de manière logique et cohérente?
- Les rôles et les engagements des différents partenaires sont-ils clairement définis?
- Existe-t-il des raisons pour la réviser?

II. Processus de mise en œuvre

- La mise en œuvre générale du projet est-elle centrée sur la réalisation des objectifs?
- Les différents partenaires ont-ils contribué à la mise en œuvre du projet comme prévu?
- Les partenaires principaux ont-ils agi de façon coordonnée comme prévu?

III. Rendement du projet

Pertinence

- Les problèmes et les besoins à l'origine du projet existent-ils toujours? Ont-ils changé? Existe-t-il de nouvelles priorités qui devraient être considérées?
- Le projet a-t-il été la réponse appropriée aux problèmes ou aux besoins identifiés lorsque celui-ci a commencé?
- Convient-il encore aux problèmes et aux besoins qu'il s'agissait de résoudre?
- Les priorités données aux composantes de base du projet, par exemple le développement institutionnel et l'appui direct, ont-elles changé? Si oui, pourquoi?
- Les objectifs sont-ils toujours valables ou doivent-ils être reformulés?

Efficacité

- Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint ses objectifs immédiats?
- Les données concernant la réalisation des objectifs ont-elles été collectées? Fournissent-elles des preuves concernant les effets et l'impact du projet? Est-il nécessaire de collecter davantage de données?
- Les groupes cibles ont-ils participé à la formulation et à la mise en œuvre du projet?
- Les bénéficiaires du projet ont-ils réellement profité aux groupes cibles?

Efficiences

- Les résultats espérés du projet continuent-ils de justifier les dépenses réalisées?
- Les ressources ont-elles été dépensées avec économie?
- Les actions des différents partenaires ont-elles été complémentaires?
- Existe-t-il des moyens plus rentables pour obtenir davantage et de meilleurs produits avec les apports disponibles?

Durabilité

- Dans quelle mesure les bénéficiaires du projet se maintiendront-ils après le retrait de la coopération extérieure?
- Les conditions garantissant que les résultats du projet auront des effets durables existent-elles?

Causalité

- Quels facteurs ou événements particuliers ont affecté les résultats du projet?
- Ces facteurs sont-ils internes ou extérieurs au projet?

Effets inattendus

- Le projet a-t-il des effets inattendus (négatifs ou positifs) importants?
- Que pourrait-on faire pour renforcer ou limiter ces effets afin d'accroître l'impact général du projet?

Stratégies alternatives

- Existe-t-il ou pourrait-il exister une façon plus efficace d'aborder les problèmes et de satisfaire les besoins afin d'atteindre les objectifs?
- La stratégie du projet est-elle toujours valable ou doit-elle être reformulée?

IV. Préoccupations spéciales

Les normes internationales du travail

- Le projet est-il conforme aux principes et aux dispositions des normes pertinentes?
- Le projet a-t-il stimulé l'application ou la ratification des normes pertinentes?

L'égalité entre les hommes et les femmes

- A-t-on réalisé une analyse de cette question portant sur les groupes cibles du projet?
- Une planification des questions relatives au genre a-t-elle été réalisée pour déterminer les différents besoins des hommes et des femmes des groupes cibles?
- Les hommes et les femmes des groupes cibles ont-ils profité équitablement des bénéfices du projet?

La protection de l'environnement

- Des effets (positifs ou négatifs) concernant l'environnement ont-ils été observés ou abordés?
- Le projet a-t-il réalisé des actions explicites ou implicites pour protéger l'environnement?

QUELQUES FORMULAIRES DE REQUÊTE DE FINANCEMENT

FONDS DE CONTREPARTIE CANADO-HAÏTIEN (FDC)

REQUETE DE FINANCEMENT

Partie I

Identification et présentation du requérant

Identification

Nom de l'organisation : _____

Adresse : Rue : _____
Ville/Localité : _____
Département : _____
Téléphone : _____

Personne à contacter au sujet de cette requête : _____

Adresse : Rue : _____
Ville/Localité : _____
Département : _____
Téléphone : _____

Date de fondation de l'organisation : _____

Objectifs / Responsabilités de l'organisation :

Noms et fonctions des principaux responsables de l'organisation :

Nom	Fonction
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Niveau d'organisation (à ne remplir que par les ONGs, groupements, Coopératives, etc.)

Reconnaissance légale : Oui Non Si oui, type de statut : _____

Nombre de membres actifs : Hommes ____ Femmes ____ Total ____

Fréquence des réunion : _____

Principales réalisations à l'actif du requérant

Activités réalisées / Secteur d'activité	Coûts (Gdes)	Lieu et date de réalisation
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Activités réalisées / Secteur d'activité	Coûts (Gdes)	Lieu de réalisation
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Budget annuel de fonctionnement de l'organisation excluant ce projet : ____ Gdes

Donnez une brève description du système comptable et d'organisation du personnel/ des membres de l'organisation :

Transactions bancaires Nom de l'institution bancaire _____
 Adresse _____
 Numéro de compte _____

Existe-t-il dans la zone d'action de votre organisation des institutions publiques ou privées qui oeuvrent dans le développement ? Oui Non

Si oui, nommez-les : _____

Agences de financement ayant déjà financé le requérant :

Agence	Projet	Année	Montant
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Joignez en annexe une ou des lettres de recommandations des autorités civiles locales appuyant le projet.

Partie II

Institution appuyant la requête

Projet appuyé par :

Ministère de la Planification Organisation canadienne

Nom de l'organisation : _____

Adresse : Rue : _____

Ville/Localité : _____

Département : _____

Téléphone : _____

Fax : _____

Personne à contacter au sujet de cette requête : _____

L'organisme/le Ministère assurera-t-il un encadrement technique au projet ?

Oui

Non

Si oui, de quelle nature ?

Administration/Gestion Ingénierie Autre

Indiquez dans les prévisions budgétaires (partie IV du questionnaire) le montant des frais liés à ce soutien technique.

Partie III

Présentation du projet

Description sommaire

Titre du projet : _____

Lieu de réalisation (nom de la ville, du bourg, de la zone ou de la région) : _____

Nature du territoire : Urbain Semi-urbain (bourg) Rural

Description du territoire (superficie, limites géographiques, rue ou quartier) :

Nature du projet : Construction Aménagement Autre

Nombre de bénéficiaires directs : Hommes ____ Femmes ____ Total ____

Nombre de bénéficiaires indirects : Hommes ____ Femmes ____ Total ____

Adresse du siège du projet : _____

Est-il accessible en tout temps ? Oui Non

Quelle est la ville la plus rapprochée ? _____

Distance Kms _____ Heures de route _____

Justification du projet

Faites une brève description du besoin à combler (la nature du besoin, son origine, ses impacts sur la communauté)

Quelles sont les solutions envisagées pour combler ce besoin ?

Quelles sont les groupes / individus à l'origine des idées de solutions ?

A-t-on déjà tenté de combler ce besoin dans le passé ? Si oui, de quelle façon et pourquoi ce besoin existe-t-il toujours ?

Objectif du projet

Quel est l'objectif général du projet ? _____

Buts/Objectifs spécifiques

Quels sont les buts/objectifs spécifiques du projet ? (Précisez les résultats escomptés en termes qualitatifs)

Indiquez comment l'atteinte de ces résultats contribuera à augmenter le nombre d'emplois, à améliorer les revenus, à augmenter/améliorer la production, à protéger l'environnement dans la région, etc.

Activités

Activités envisagées (quantifier les résultats / extrants autant que possible)

Activité	Extrant
<hr/>	<hr/>

Calendrier des activités

Activités envisagées (quantifier les résultats / extraits autant que possible)

Activité	Date début	Date fin
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Assistance technique

Le projet nécessitera-t-il un encadrement technique ? Oui Non

Si oui, dans quel domaine ?

Administration/Gestion Ingénierie Autre _____

A quelles ressources le requérant fera-t-il appel afin de s'assurer de cette assistance ?

Ressource (organisme/firme)	Domaine technique
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Structure d'organisation du projet

Présenter en annexe l'organigramme du projet et expliquer les responsabilités liées à chaque poste.

Plans et devis

Dans le cas de projets de construction, d'aménagement ou de génie civil importants, présenter en annexe des plans prêts pour exécution et des devis estimatifs et financiers du projet.

Partie IV
Prévisions budgétaires

Dépenses

(Joindre en annexe un budget détaillé)

	Total (Gdes)	Demandé (Gdes)
Personnel		
Main d'œuvre spécialisée	_____	_____
Main d'œuvre non spécialisée	_____	_____
Construction / Aménagement		
Équipement		
Matériel et fourniture/Construction	_____	_____
Frais généraux		
Loyer		
Entretien des locaux	_____	_____
Matériel et fourniture/Bureau	_____	_____
Entretien et fonctionnement de véhicules	_____	_____
Services contractuels	_____	_____
Assistance technique		
Gestion/ Administration		
Ingénierie	_____	_____
Autre	_____	_____
Autres frais/ divers		
.....		
.....		
Total des dépenses	_____	_____
	_____	_____

Financement

Financement d'autres agences :

Cette requête a-t-elle été soumise, sous cette forme ou autrement, à d'autres agences de financement ?

Oui Non

Si oui, lesquelles et quand ?

Agence	Date
_____	_____
_____	_____
_____	_____

La requête a-t-elle été en partie acceptée ? Oui Non

Si oui, par quelle(s) agence(s), et quel est le montant accordé ? (Préciser)

Agence	Montant (Gdes)
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Contribution locale:

En quoi consiste la participation communautaire ?

Élaboration d'un document de projet et gestion de projet

Description	Montant estimé (Gdes)
Main d'œuvre _____ _____	_____ _____
Matériel _____ _____	_____ _____
Équipement _____ _____	_____ _____
Local _____ _____	_____ _____
Autres (préciser) _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____

Calendrier prévisionnel des dépenses (pour le montant demandé)

	1 ^{er} mois	2 ^{ème} mois	3 ^{ème} mois	4 ^{ème} mois	5 ^{ème} mois	6 ^{ème} mois
Date	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Montant	_____	_____	_____	_____	_____	_____

Viabilité / Auto portance

Si ce projet annuel est financé, de combien augmentera-t-il les coûts annuels de fonctionnement du requérant une fois le projet arrivé à terme ? _____ Gdes

Comment le requérant financera-t-il ces nouvelles charges ?

Récapitulatif du budget

Gdes

Coût total du projet

Financement d'une autre agence

Financement local

Financement demandé ai FDC

Partie V

Annexes

Annexe 1

Organigramme : Oui Non

Annexe 2

Plans et devis : Oui Non

Annexe 3

Budget détaillé : Oui Non

Annexe 4

Lettre recommandation : Oui Non

Autres annexes

Pour le requérant :

Nom	Titre	Signature
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Pour l'organisme appuyant le projet :

Nom	Titre	Signature
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Date : _____

MINISTÈRE DE LA PLANIFICATION ET DE LA COOPÉRATION EXTERNE (MPCE)
UNITÉ DE COORDINATION DES ACTIVITÉS DES
ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES (UCAONG)

**LISTE D'ÉLÉMENTS INDICATEURS INDISPENSABLES DANS
L'ÉLABORATION DES PROGRAMMES ET PROJETS**

Le Ministère de la Planification et de la Coopération Externe recommande aux responsables d'organisations sollicitant le statut officiel d'ONG de tenir compte, dans l'élaboration de leurs programmes et projets, les aspects et éléments techniques suivants :

- 1. Formulation du titre des programmes et projets de façon claire et précise**
- 2. Justification des programmes et projets:** Mise en relief des conditions et facteurs qui ont permis d'aboutir au choix et à la formulation des programmes et projets à exécuter
- 3. Formulation des objectifs des projets et programmes**
 - 3.1. Objectifs à court terme
 - 3.2. Objectifs à moyen terme
 - 3.3. Objectifs à long terme
 - 3.3.1. Les objectifs des programmes et projets de l'organisation doivent être élaborés à partir des priorités des secteurs dans lesquels les interventions seront faites. Leur réalisation doit permettre à l'organisation de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations des zones concernées
- 4. Indication du mode d'organisation retenu:** Présentation de la structure technique et administrative déjà mise sur pied pour l'exécution des programmes
- 5. Indication de la stratégie adoptée:** Indiquer dans quel sens ou sous quelle forme les interventions seront faites dans les localités. Les actions visent-elles à obtenir, place en vue de la réalisation des objectifs, permettent-elles d'avoir une participation active des populations concernées ou une prise en charge de leur développement, d'améliorer la capacité de la communauté à s'organiser, etc.
- 6. Description des lieux et domaines d'intervention**
- 7. Détermination de la durée, présentation du contenu, description et modalités d'exécution des programmes et projets prévus**

- 7.1. Durée et date de démarrage des programmes et projets
- 7.2. Présentation du contenu des programmes
- 7.3. Liste, description et différentes étapes d'exécution (calendrier) des activités
- 7.4. Modalités ou moyens d'exécution des programmes et projets
 - 7.4.1. Les ressources humaines: Indication des qualifications et expérience, des niveaux de responsabilités, etc.)
 - 7.4.2. Les ressources matérielles: Équipements, matériels, etc.
 - 7.4.3. Les ressources financiers: Budgets des programmes et projets, origine des ressources financiers, ressources disponibles, ventilation et affectation des fonds à engager pour conduire à terme les programmes et projets, ressources financiers, à mobiliser.

- 8. Population cible concernée par les programmes et projets:** Faire une estimation de cette population et en indiquer les bénéficiaires

- 9. Faisabilité des programmes et projets:** Identifier les conditions de réussite des projets, celles qui sont indispensables à la mise en oeuvre des projets et à la réalisation des objectifs.

- 10. Impact sur le développement de la zone concernée par les programmes et projets:** Indiquer les effets escomptés dans la zone choisie au point de vue social, économique et culture.

- 11. Présentation du mécanisme de suivi et d'évaluation des résultats des programmes et projets**

FEUILLES DE TRAVAIL

Structurer le projet

QUI ? - POUR QUI ? - AVEC QUI ? (<i>Who ?</i>)	
- identification des partenaires ou des groupes-cibles,	
- leurs rôles et leurs relations dans le projet	
- leur discours	

<p>- forces et faiblesses qui ressortent de ces relations et de ces discours</p>	
QUOI ? (What ?)	
<p>- les principales activités spontanées, organisées, institutionnelles</p>	

<p>- champs sociaux, économiques, culturels, politiques, éducatifs</p>	
<p>- impacts du projet sur ces champs</p>	
POURQUOI ? (Why ?)	

<p>- Besoins et aspirations auxquels le projet répond</p>	
<p>- Motivations et intérêts des acteurs</p>	
<p>- Principaux objectifs</p>	

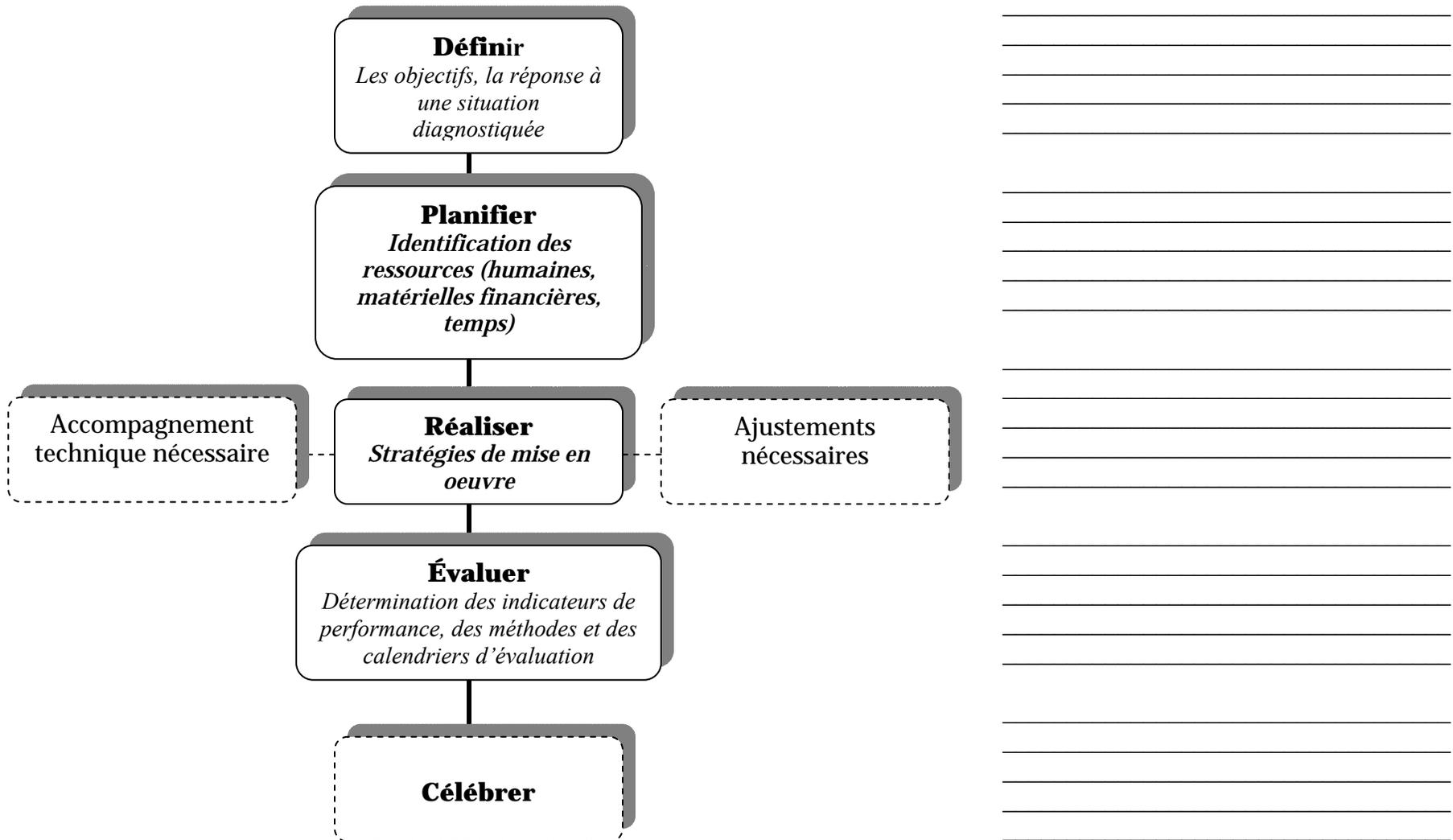
- Options de financement	
- Rapports entre objectifs des acteurs et objectifs institutionnels	
OÙ ? (<i>Where ?</i>)	

<p>- Contexte social du projet et situation des participants</p>	
<p>QUAND ? (<i>When ?</i>)</p>	

- Moments privilégiés (passé, présent, futur)	
- Court, moyen, long terme	
- Pratique et histoire des acteurs	

COMMENT ? (<i>How</i> ?)	
<p>- Comment cela s'est fait ? Modes d'organisation et processus de participation</p>	
<p>- Techniques et instruments utilisés</p>	

- Apport de l'expérience des acteurs, de théories, d'autres projets...	



Problématiques principales	Quelques questions à se poser avant de commencer le projet	Pistes/Notes
Définir les buts, objectifs, le contexte et le public	Dans quel environnement ou contexte le projet va être réalisé ? Quel Changement va- t-il entraîner ? Pourquoi réaliser ce projet ? Quel est le résultat attendu ? Pour qui le projet est t-il prévu ? Quel est l'enjeu ?	
Contenu du projet	Quels sont le thème et le contenu du projet ? Quelle est l'approche choisie (méthodologie) ? Quelles activités ? Qu'est-ce qui est nécessaire à la réalisation du projet ?	
La construction spatio-temporelle	Où doit se réaliser le projet ? Combien de temps va durer le projet ? Quand commence-t-il / finit-il ?	

Problématiques principales	Quelques questions à se poser avant de commencer le projet	Pistes/Notes
Organisation pratique	Quelle logistique implique le projet ? Quelle organisation matérielle est nécessaire ?	
Montage financier	Quel est le coût global du projet ? (conception / réalisation et évaluation), Comment, d'où viennent les fonds nécessaires à la réalisation	
Partenaires	Qui sont les partenaires ? Quel est leur rôle ? Comment se fait la coordination ?	

Problématiques principales	Quelques questions à se poser avant de commencer le projet	Pistes/Notes
Moyens d'action	<p>Existe-il des aides financières qui peuvent s'appliquer au projet ?</p> <p>Le projet peut-il s'intégrer dans des dispositifs déjà existants ? (Conditions)</p>	
Communication	<p>Communication interne : Comment circule la communication à l'intérieur de l'équipe menant le projet ?</p> <p>Communication externe : Faut-il médiatiser le projet (Pourquoi / comment ? sur quel aspect/)</p>	
Evaluation et suites	<p>Comment et à partir de quand évaluer le projet ?</p> <p>Sur quels aspects / pour quoi ?</p> <p>Quelles seront les suites du projet ?</p>	

Structure autour des questions en W

Domaine	Informations	Sources (Institutions et Documents)	Activités	Personne responsable	Délais/Date
Qui-Pourquoi- Avec qui	Population cible : <ul style="list-style-type: none"> ▪ profil socio-culturel ▪ Distribution démographique ▪ Besoin à combler 	IHSI Rapport annuel BID EMMUS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visite à IHSI ▪ Visite virtuelle sur le site de la BID 	Promoteur 1 Promoteur 2	Novembre 03
Quoi					
Pourquoi					

Domaine	Informations	Sources (Institutions et Documents)	Activités	Personne responsable	Délais/Date
Où					
Quand					
Comment					

Structure autour des phases

Domaine	Informations	Sources	Activités	Personne responsable	Délais/Date
Définition					
Planification					
Réalisation					

Domaine	Informations	Sources	Activités	Personne responsable	Délais/Date
Évaluation					
Célébration					

Structure autour des questions avant le lancement

Domaine	Informations	Sources	Activités	Personne responsable	Délais/Date
Buts et objectifs					
Contenu					
Construction spatio-temporelle					

Domaine	Informations	Sources	Activités	Personne responsable	Délais/Date
Organisation pratique					
Montage financier					
Partenaires					

Domaine	Informations	Sources	Activités	Personne responsable	Délais/Date
Moyens d'action					
Communication					
Évaluation					

OUTILS DE GESTION DE PROJET

La planification d'un projet

PLANIFICATION DES ACTIVITÉS DU PROJET

TITRE DU PROJET _____

PRÉPARÉ PAR _____

APPROUVÉ
PAR _____

SOURCES DE FINANCEMENT

(indiquer les sources internes et externes le cas échéant)

\$ _____

\$ _____

OBJECTIFS GÉNÉRAUX

OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

1.- _____

2.- _____

3.- _____

4.- _____

5.- _____

ACTIONS	RESSOURCES HUMAINES	RESSOURCES MATÉRIELLES	RESSOURCES FINANCIÈRES	DÉLAIS	INDICATEURS
OBJECTIFS SPÉCIFIQUES 1.-					
OBJECTIFS SPÉCIFIQUES 2.-					
OBJECTIFS SPÉCIFIQUES 3.-					
OBJECTIFS SPÉCIFIQUES 4.-					
OBJECTIFS SPÉCIFIQUES 5.-					

RAPPORT D'AVANCEMENT

TITRE DU PROJET _____

PÉRIODE _____ PRÉPARÉ PAR _____ APPROUVÉ PAR _____

Ref. Tâche _____

Titre de la tâche _____

Personne responsable _____ Autres personnes ressources _____

Budget alloué _____ Dépenses à date _____

Progrès / Objectifs prévus pour cette période

Progrès / Objectifs réalisés pendant cette période

(Indiquer si les progrès prévus sont ceux réalisés. Si non, indiquer les raisons justifiant les écarts)

Indiquer les objectifs de la prochaine période et les moyens

Signature _____

Date _____

FICHE DE GESTION DU TEMPS DU PERSONEL

Nom et prénoms _____ Mois /
 année _____

Superviseur _____

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
Temps / Projet 1																
Temps / Projet 2																
Autre temps																
Total heures																

	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Total
Temps / Projet 1																	
Temps / Projet 2																	
Autre temps																	
Total heures																	

Signature de l'employé _____

Signature du superviseur _____

Contrat type du contractant

TITRE DU PROJET

CONTRAT TYPE

Cet accord est établi entre le projet....., représenté par son directeur, M/Mme, identifié au, et Identifié au, ce 1er janvier 2005.

Cet accord prend effet à partir de la date sus-mentionnée. M/Mme.....agira en qualité de « Contractant » pour le projet..... pour une période dejours. Le contractant recevra une somme de pour les travaux spécifiés dans les termes de référence attachés au présent contrat.

Honoraire/Salaire-

Le paiement sera effectué à la soumission des biens livrables à la satisfaction du projet et selon les termes de référence.

Autres termes du contrat:

1) Le contractant se chargera de payer ses taxes et redevances fiscales.

2) Le projet ne paiera aucune assurance médicale pour le contractant.

3) Les jours de congés et les heures supplémentaires ne seront pas payés par le projet.

4) Le contractant s'engage à rendre au projet le bénéfice des travaux réalisés dans le cadre de son intervention et à ne pas publier les données ou les travaux auxquels il aura eu accès dans le cadre du présent contrat, sans l'accord préalable du projet.

5) L'une ou l'autre des parties peut mettre fin au présent contrat par notification écrite.

Par la signature de cet accord, les deux parties s'engagent à respecter les termes ci-dessus.

Contractant: **Projet.....:**

Nom: Approuvé par:

Signature: _____ Signature: _____

Date: Titre: Directeur de projet

Adresse:

Téléphone :

La gestion des ressources financières

RAPPORT FINANCIER

TITRE DU PROJET _____

MOIS _____

PRÉPARÉ PAR _____

APPROUVÉ PAR _____

POSTES	BUDGET USD	TOTAL DÉPENSES ANTÉRIEURES	DÉPENSE DE LA PÉRIODE	DÉPENSES TOTALES	BALANCE
Dépenses de programmes					
Location des salles de conférence	\$3,000				
Transport et hébergement - formateurs	\$5,000				
Transport et hébergement - participants	\$20,000				
Restauration	\$10,000				
Honoraires des formateurs	\$5,000				
Fournitures de bureau	\$2,000				
Promotion	\$3,000				
Total dépenses de programmes	\$48,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Dépenses administratives					
Loyer	\$2,400				
Gasoline	\$500				
Gestionnaire du projet	\$6,000				
Secrétaire	\$2,400				
Communication et poste	\$500				

Élaboration d'un document de projet et gestion de projet

Total dépenses de programmes	\$11,800	\$0	\$0	\$0	\$0
Équipements et matériels					
Ordinateur portable	\$1,600				
Vidéo projecteur	\$2,000				
Flash disk	\$150				
Caméra digitale	\$300				
Total équipements et matériels	\$4,050	\$0	\$0	\$0	\$0
TOTAL	\$63,850	\$0	\$0	\$0	\$0

Le total des dépenses antérieures doit être égal au total des dépenses du rapport précédent.

RÉQUISITION DE CHÈQUE

(DOLLARS)

CHÈQUE _____

BÉNÉFICIAIRE _____

MONTANT (LETTRES) _____

MONTANT (CHIFFRES)

_____ \$

RAISON DU PAIEMENT _____

BANQUE TIRÉE _____

COMPTE _____

PRÉPARÉ PAR _____

DATE _____

VÉRIFIÉ ET APPROUVÉ PAR _____

DATE _____

CHÈQUE REÇU PAR _____

DATE _____

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

www.oit.org Organisation Internationale du Travail

http://www.gret.org/ressource/pdf/dispositifs_appui%20_pe.pdf « *Dispositifs d'appui et financement de la petite entreprise* » in **REVUE TIERS MONDE**, Paris, tome XXXVII, n° 145, janvier-mars 1996.

www.unfpa.org United Nations Population Fund

ÉVALUATION DE LA SATISFACTION DES PARTICIPANTS

Merci de bien vouloir indiquer votre niveau de satisfaction (1 étant le niveau le plus faible et 4 le plus élevé) en cochant à chaque fois la case qui convient et remettre votre formulaire au formateur.

SECTION I.- L'ORGANISATION GÉNÉRALE ET LES INSTALLATIONS

- La date, le lieu et l'heure 1 2 3 4
- La salle et la disposition 1 2 3 4
- Le nombre de participants 1 2 3 4
- Les documents utilisés étaient 1 2 3 4

Autres commentaires : _____

SECTION II.- LES MÉTHODES D'ENSEIGNEMENT

- La répartition du temps entre les chapitres 1 2 3 4
- La variété des méthodes utilisées 1 2 3 4
- Les matériels didactiques 1 2 3 4
- La pertinence des thèmes choisis 1 2 3 4

Autres commentaires : _____

SECTION I.- LE FORMATEUR PRINCIPAL

- Il a clairement expliqué les objectifs 1 2 3 4
- Il a maintenu l'intérêt et la participation 1 2 3 4
- Il a maîtrisé les thèmes développés 1 2 3 4
- Il a clarifié les difficultés des participants 1 2 3 4
- Il a fait un bon arbitrage théorie / pratique 1 2 3 4

Autres commentaires : _____

SECTION II.- L'ATTEINTE DES OBJECTIFS DE L'ATELIER

- Il vous manquait des notions a priori 1 2 3 4
- Vous êtes familier avec les notions développées 1 2 3 4
- Le contenu vous sera utile dans vos fonctions 1 2 3 4
- Vous allez pouvoir intégrer les notions apprises 1 2 3 4

Autres commentaires : _____

SECTION II.- COMMENT PENSEZ-VOUS...

Utiliser les techniques

Sensibiliser votre entourage

Nous permettre d'améliorer